

EyH IDEAS

EL CIUDADANO CEO

Son tiempos de cambio para los directivos, en especial para aquellos que desde puestos de máxima responsabilidad representan a empresas y grandes corporaciones ante la sociedad. Así parece deducirse de los resultados del último informe de *PriceWaterhouseCoopers* sobre el comportamiento ético de los CEOs (CEO Success Study). De acuerdo con el estudio, llevado a cabo entre 2.500 grandes empresas cotizadas de todo el mundo, cada vez hay más altos directivos que tienen que abandonar sus puestos como consecuencia de actuaciones poco éticas; que son relegados de su cargo a causa de escándalos o conductas impropias. De hecho, entre 2012-2017 esos casos aumentaron casi un 36% respecto al período 2007-2011, pasando de suponer un 3,9% de todos los todos relevos, a un 5,3%. Estas cifras eran superiores en Estados Unidos y Europa, donde se pasó del 4,6% al 7,8%. Aunque en términos absolutos los datos no son muy llamativos, en términos relativos y de evolución en el tiempo las cifras dan que pensar. Y también hacen reflexionar las posibles causas de este fenómeno que se identifican en el informe.

Per-Ola Karlsson, DeAnne Aguirre y Kristin Rivera ("Are CEOs Less Ethical Than in the Past?", *The Washington Post*) sintetizan esas causas en las siguientes ideas: "Over the last 15 years, the environment and context in which companies operate has changed dramatically as a result of five trends. First, the public has become more suspicious, more critical,

and less forgiving of corporate misbehavior. Second, governance and regulation in many countries has become both more proactive and more punitive. Third, more companies are pursuing growth in emerging markets where ethical risks are heightened, and relying on extended global supply chains that increase counterparty risks. Fourth, the rise of digital communications has exposed companies and the executives who oversee them to more risk than ever before. Finally, the 24/7 news cycle and the proliferation of media in the 21st century publicizes and amplifies negative information in real time". En conclusión, el actual *Zeitgeist* favorece el escrutinio público y la censura de los comportamientos poco éticos de los directivos, cuyas faltas ya no pueden quedar encerradas en las cuatro paredes de sus corporaciones. Los CEOs cada vez están más expuestos al juicio de los ciudadanos, de los políticos, de sus propios pares, y por ello necesitan hacer un esfuerzo para ser percibidos no sólo como buenos directivos, sino también como buenos ciudadanos.

Esta idea de 'ciudadanía', de mayor compromiso con el entorno, se percibe también en el cierto cambio que se está produciendo en el ejercicio de la filantropía por parte de los super-ricos. En *The Givers: Money, Power, and Philanthropy in a New Gilded Age*, David Callahan explica cómo, a diferencia de lo que sucedía con los filántropos de principios del siglo XX (Rockefellers, Carnegies, etc.), los filántropos actuales (Gates, Koch, etc.) actúan de hecho como 'super-ciudadanos', promoviendo ciertas causas sociales e influyendo en las políticas públicas, formando

una parte cada vez más importante de la 'acción política' orientada a resolver los problemas de la sociedad (sobre todo, aquellos a los que los Gobiernos llegan cada vez con mayor dificultad). Lovia Gyarkye en "Have the Rich Become 'Super Citizens'?" *The New Republic*) comenta la obra de Callahan y señala: "More than 100 years later, the face of philanthropy in America has changed. Contemporary philanthropists don't look like the tycoons of the Gilded Age. They are energized by data driven solutions and seek social causes where they can have a high impact. They want change and they want it now. They do not just dole out grants to community organizations, they create political wings to their foundations, influence policy, and steer conversations on a national level".

El compromiso ciudadano de los super-ricos y de los CEOs quizá también requiera un cierto cambio de actitud y de su modo de actuar personal, que se distancien de los estereotipos del hombre de éxito y del profesional con una confianza y autoestima desbordadas. Joann S. Lublin se refiere a la necesidad de ese cambio en "The Era of Overconfident CEOs Is Waning" (*The Wall Street Journal*): "Executives cannot succeed without self-confidence, but too much can be a career killer. Strong-headed senior managers who exaggerate their abilities and struggle to admit mistakes may find themselves on the outs in an era of flat organizations and greater transparency. (...) Companies have become so complex that they increasingly prefer executives who are open, inclusive and collaborative rather than overconfident," said Stuart S. Crandell, senior vice president of Korn Ferry Institute, the research arm of recruiters Korn/Ferry International".

Los filántropos actuales actúan de hecho como 'super-ciudadanos', promoviendo ciertas causas sociales e influyendo en las políticas públicas

LA POSTVERDAD, EL EFECTO AVESTRUZ Y OTROS FENÓMENOS

La discusión sobre la verdad de las cosas y de los acontecimientos que se maneja en la opinión pública, en torno a los temas de actualidad, sigue generando ríos de tinta. El debate sobre la postverdad, las *fake news*, o simplemente sobre la difusión de mentiras en los medios, se ha convertido en tema de charla de café. Pero más allá de la popularidad actual de estos fenómenos, o de la preocupante tendencia a mezclar información de muy distinta calidad en los mensajes que se difunden públicamente, lo cierto es que la reflexión sobre la verdad, o al menos, sobre la “calidad” de las noticias que nos llegan, es más necesaria que nunca. Y a la hora de hacer esa reflexión es bueno tener en cuenta algunos procesos bien estudiados y documentados por la investigación en economía de la información.

Uno de esos efectos es el “efecto avestruz”, estudiado con detalle en el mundo de las finanzas. Según esta teoría, los inversores a menudo tienden a evitar la información negativa que les puede causar una desazón psicológica, lo que explica, por ejemplo, que el consumo de información financiera se reduzca mucho en momentos de *crash* y se active con los *booms*. Tim Harford, en el *Financial Times*, explica cómo este fenómeno en parte podría ser responsable de que muchos *brexiters* sigan con gusto noticias favorables sobre la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea –aunque puedan ser falsas y exageradas–, y eviten por el contrario informaciones negativas sobre el pro-

ceso –aunque puedan ser acertadas e importantes para sus vidas–. Además, según Harford, este efecto se complementa con el “efecto confirmación”, que nos lleva a buscar y favorecer aquellas informaciones que se ajustan a nuestras posiciones: “People mined the information they were given for ways to support their existing beliefs. When invited to search for more information, they would seek out data that backed their preconceived ideas. This confirmation bias is the flip side of the ostrich effect. And when required to assess the strength of an opposing argument, they would spend no small effort thinking up ways to shoot it down. So we avoid unpleasant information, even when it might do us some good. We actively seek out information that supports our preconceptions. And when standing face to face with an inconvenient fact or claim, we muster every counterargument we can find” (“Beware the ostriches pursuing a Brexit deal”, *The Financial Times*).

El psicólogo Alain Samson se refiere a la importancia de tener en cuenta estos comportamientos en nuestra sociedad de la información, donde se hace especialmente necesario ser conscientes de nuestra capacidad de discernimiento. Samson escribe en “Information Avoidance in the Information Age” (*Psychology Today*): “We now appear to live in both the information age, with an ever-increasing abundance of data, and a world that some people refer to as post-truth, where emotional appeals have come to replace facts (particularly in politics). On the surface, this may appear paradoxical. In standard economics, humans are rational agents who revise their beliefs based on new information they receive. More information means better knowledge and better decisions. Psychology, behavioral economics and honest introspection, however, suggest that peo-

La reflexión sobre la verdad, o al menos, sobre la ‘calidad’ de las noticias que nos llegan es más necesaria que nunca

ple often don’t live up to this ideal”. Desde una perspectiva algo distinta, aunque coincidiendo en el fondo con la idea de la confirmación de las propias ideas, Sagit BarGill y Neil Gandal explican en “Online exploration, content choice, and echo chambers: An experiment” cómo en las redes sociales y entornos online muchas personas se enclaustran en “cámaras de eco”, consumiendo preferentemente contenidos procedentes de otras personas y medios muy similares a ellas, y que han recibido especial aclamación (*likes*, reenvíos, etc.). De nuevo, la clave no es tanto la calidad de la información, sino su alcance y aceptación en entornos cercanos a los propios. Como señalan BarGill y Gandal, este proceder es especialmente común entre los jóvenes y las personas muy activas en la red: “Online echo chambers—in which people engage only with others that share, and media that reflect, their opinions and biases—have become an area of concern in the wake of last year’s startling political upsets. (...) Highly social users and younger users are most likely to get caught in echo chambers, while opinion leaders are less likely to get caught. Reducing the visibility of content popularity information, such as ‘like’ and ‘view’ counts, may help mitigate echo chamber effects”.

La extensión de las *fakes news*, o de la información de baja calidad, guarda también muchos paralelismos con otro fenómeno muy estudiado en economía de la información, causado por las asimetrías informativas en los mercados. Se trata del famoso dilema del “mercado de los limones” (en referencia al mercado de los coches de segunda mano), que popularizó el Nobel George A. Akerlof. Ante unos precios similares, y con un desequilibrio informativo a favor de los vendedores (que saben mucho más sobre los distintos niveles de calidad de los vehículos), el merca-

do tiende a inundarse de los coches de menos calidad, con los que los oferentes logran más margen, expulsando a los superiores. En “Fake News and the Market for Lemons” se explica así el paralelismo con la difusión de información de baja calidad: “Interestingly, the rise of fake news parallels the lemon dilemma in the market. True news stories are significantly more expensive to produce than fake ones, requiring extensive research, editors, and fact checkers. Similarly to the lemon market, there is also significant information asymmetry between the writer and the reader, where the writer is aware of the validity of an article and the reader is not. As a result, the news market is susceptible to the same market failure that dominates the lemon market – there is a strong implication that fake news could potentially drive out true news”. Stephan Russ-Mohl, Director del *European Journalism Observatory* lo explica con más detalle en un artículo titulado “A Market for Lemons”. Guardando las distancias, al pensar en un panorama informativo en el que gratuitamente se puede acceder con la misma facilidad a información de calidad que a verdaderos contenidos tóxicos, viene necesariamente a la mente la famosa Ley de Gresham (o de Oresmes, o de Copérnico), de la expulsión del dinero “bueno” por el “malo” cuando ambos circulan conjuntamente, con un valor formal igual confirmado por el emisor de la moneda. Recientemente, Robert Thomson, del *Wall Street Journal*, hacía referencia al papel que podían/debían jugar los omnipoderosos “emisores” de información, como Google o Facebook, a la hora de discriminar los contenidos de calidad frente a otros (“Fake News and the Digital Duopoly”). Comentando el artículo de Thomson, un lector reflexionaba: “In ‘Fake News and the

Digital Duopoly” (op-ed, April 5), Robert Thomson describes the effect of a kind of Gresham’s Law of Media: Bad “journalism” drives out good journalism. (...) Old media, such as The Wall Street Journal, which Mr. Thomson’s company, News Corp, owns, every day exercise the responsible editorial judgment that Gresham’s Law is relentlessly eroding in the online world. Most of the trash that somehow qualifies as news online would never be allowed to be expressed or presented on a college campus, for example. But it’s perfectly fine to show bomb-building instructions on the “new” media—as long as it doesn’t run near an equally hypocritical big company’s advertisement” (“Gresham’s Law of Bad Internet Journalism”).

GIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO

Jia Tolentino relata en *The New Yorker* la historia de Mary, una conductora de Lyft –red de transporte compartido similar a Uber– que contaba en el blog de la compañía cómo había podido recoger a varios pasajeros, en medio de las primeras contrataciones, pocos minutos antes de dar a luz. En el blog se celebraba la “proeza” de Mary y se animaba a otros trabajadores de la compañía a que contaran experiencias similares o especiales (“Do you have an exciting Lyft story you’d love to share? Tweet us your story at @lyft_CHI!”). En “The Gig Economy Celebrates Working Yourself to Death”, Tolentino llama la atención sobre la perversidad de referirse a esa anécdota como “excitante historia”, sobre todo en una empresa que no ofrece a sus empleados ni baja por maternidad ni seguro médico: “Mary’s story

La gignificación del trabajo forma parte de un fenómeno cada vez más preocupante: la creciente desigualdad en las condiciones de los puestos laborales

looks different to different people. Within the ghoulishly cheerful Lyft public-relations machinery, Mary is an exemplar of hard work and dedication –the latter being, perhaps, hard to come by in a company that refuses to classify its drivers as employees. Mary’s entrepreneurial spirit—taking ride requests while she was in labor—is an “exciting” example of how seamless and flexible app-based employment can be. Look at that hustle! You can make a quick buck with Lyft anytime, even when your cervix is dilating”.

El artículo muestra algunos ejemplos más de esta nueva mentalidad de la denominada *gig economy*, de la economía que entretejen un número creciente de negocios, la mayoría de ellos tecnológicamente mediados, que funcionan creando gigantescas redes de “trabajadores” temporales, a menudo autónomos, que realizan servicios flexibles, se comportan como *freelancers* (ya sea como conductores, profesionales liberales, hospederos, etc.). Tolentino comenta por ejemplo el caso de Fiverr, una red de gestión de servicios profesionales, cuyo lema es “In Doers We Trust”. La compañía explica el sentido de ese eslogan en los siguientes términos: “The campaign positions Fiverr to seize today’s emerging zeitgeist of entrepreneurial flexibility, rapid experimentation, and doing more with less. It pushes against bureaucratic overthinking, analysis-paralysis, and excessive whiteboarding.” Para la autora del artículo, “this is the jargon through which the essentially cannibalistic nature of the gig economy is dressed up as an aesthetic”.

De hecho, cada vez son más las llamadas de atención sobre la degradación de las relaciones laborales, y la desaparición de coberturas sociales y sanitarias que se producen en la economía *gig*. Emma Jacobs, en

“The gig economy: freedom from a boss, or just a con?” (*The Spectator*) ha analizado recientemente este fenómeno en torno al debatido caso de Uber, que ha disparado las alarmas tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña. En la misma línea, Arun Sundararajan, profesor de la *New York University School of Business*, señala en “The ‘gig economy’ is coming. What will it mean for work?” (*The Guardian*): “In many countries, key slices of the social safety net are tied to full-time employment with a company or the government. Although the broader socioeconomic effects of the gig economy are as yet unclear, it is clear we must rethink the provision of our safety net, decoupling it from salaried jobs and making it more readily available to independent workers”.

La gignificación del trabajo forma parte de un fenómeno cada vez más preocupante: la creciente desigualdad en las condiciones de los puestos de trabajo, entre trabajos similares en diferentes empresas de un mismo sector o incluso dentro de una misma empresa. Por un lado, hay una fuerza de trabajo que disfruta de salarios y condiciones laborales envidiables en grandes corporaciones; por otro, incluso en esas mismas empresas, pero sobre todo en sus competidoras, hay personas que trabajan en un entorno de enorme inestabilidad y precariedad. De este fenómeno se ocupa Nicholas Bloom en un artículo reciente publicado en la web de la *Harvard Business Review* (“Corporations in the Age of Inequality”). Bloom considera para entender la creciente desigualdad que hay en muchas sociedades hay que analizar con detalle esa desigualdad laboral entre compañías, que cada vez es más evidente: “If we want to truly understand income inequality – if we want to mitigate it and its pernicious effects – we must look beyond CEO compensation and tax

|||||||

Aunque entre gignificación del trabajo y dignificación del trabajo sólo hay una letra de distancia, en realidad entre ambos conceptos existe casi un abismo de significado

—————

policy and consider the role played by firms and their hiring and compensation policies for ordinary, non-millionaire workers. This is not a simple morality play in which evil companies are pitted against the middle class. There is nothing nefarious about Google’s goal of being the global leader in software and machine learning, or in its hiring the best employees it can find. Yet the result of countless strategic decisions in pursuit of such goals by Google and other elite companies throughout the world – not just in tech – has been to raise the compensation of some workers far more than others. It’s time to turn our attention from comparing individuals’ fortunes to considering differences between firms.”

La creciente desigualdad entre empresas y trabajos, de la que el empleo en la economía *gig* es un buen ejemplo, es una dimensión más de la enorme revolución que se está produciendo en el mundo laboral como consecuencia de la revolución tecnológica. En cierta forma, el “trabajador *gig*” (si se puede utilizar esta expresión) está a medio camino entre el privilegiado profesional al que se refiere Bloom (“the best-educated and most-skilled employees cluster inside the most successful companies”) y la robotizada fuerza laboral con la que sueñan muchas compañías (una fuerza laboral sin necesidades sociales ni sanitarias, y muy poco reivindicativa). De hecho, más allá de las indudables ventajas que puede tener para muchas personas participar en la economía *gig* (libertad, flexibilidad, adaptación a circunstancias personales, etc.), su extensión en la sociedad –al menos en las condiciones en que se está desarrollando en nuestros días– puede generar indudables problemas y tensiones. Aunque entre gignificación y dignificación del trabajo, al menos desde un punto de vista léxico, sólo

hay una letra de distancia, en realidad entre ambos conceptos existe casi un abismo, que no se puede dejar pasar por alto.

TEMLANZA TECNOLÓGICA

Hace ya algunos meses se vivió una tormenta comunicativa con motivo de la viralización de un breve y divertido vídeo extraído de un programa informativo de la BBC. En esa pieza audiovisual, un colaborador académico de la BBC, Robert Kelly, desde el despacho de su casa, trataba de responder a algunas preguntas sobre la crisis política que se estaba viviendo en Corea del Sur. De repente, irrumpió en la habitación, alegre y jovial, su hija pequeña, a la que seguía su hermanito en taca taca, y al poco, para retirar de escena a ambos, de la forma más rápida posible, la agobiada esposa que en pocos segundos despejaba la habitación. La escena en directo, tan divertida como inocua y familiar –aunque nada habitual en una conexión de un programa de noticias, y menos en la pluscuamperfecta BBC–, dio en pocos minutos la vuelta al mundo. Millones de descargas en Internet, menciones en los noticiarios en prensa y televisión de todo el planeta, *memes* infinitos, todo tipo de análisis de los significados del fenómeno, etc., etc. Tal fue su impacto, que un par de días después, la primera entrevista que daba el ya famoso profesor Kelly, nada menos que al *Wall Street Journal*, se convertiría en una de las noticias online más leídas del prestigioso periódico económico y financiero (“When the Children Crashed Dad’s BBC Interview: The Family Speaks”). En esa entrevista, el profesor Kelly, refiriéndose a su

pequeño error de no cerrar la puerta de la habitación, como hacía siempre cuando contactaba por Skype con la BBC, señalaba: “I made this minor mistake that turned my family into YouTube stars. It’s pretty ridiculous”.

Algo sucede cuando eventos tan ciertamente cotidianos e intrascendentes llegan a captar la atención, aunque sea momentánea, de tantos millones de personas. Por supuesto, hasta de sucesos tan nimios (aunque espectacularmente populares) pueden surgir reflexiones interesantes. Lucy Kellaway, en el *Financial Times*, aprovechaba la ocasión para llamar la atención sobre la “ridícula pomposidad” que rodea la actuación de las personas en su ámbito profesional –en este caso, la de uno de tantos expertos actuando como tal en un programa informativo-, que contrasta con la sencillez y la normalidad, como la del resto de los mortales, de sus vidas cotidianas (“Robert Kelly’s children remind us how pompous we are at work”). Sin embargo, más allá de que la situación dé para reflexionar sobre casi cualquier tema que uno quiera, lo verdaderamente sorprendente es su increíble difusión y la atención planetaria que captó. En términos económicos, cabría preguntarse cuál es el coste de oportunidad de toda esa atención dedicada a un hecho tan intrascendente (incluida la de quien escribe estas líneas). De hecho, cada vez hay más voces que abogan por la necesidad de empezar a reflexionar sobre la virtud de la templanza –se podría denominar la “templanza tecnológica”- y su más que necesaria aplicación al consumo de contenidos y tecnologías que inundan la vida personal y laboral.

Ross Douthat, en “Resist the Internet” (*New York Times*), se refiere explícitamente a la necesidad de promover (¿incluso imponer en

ciertos ámbitos?) esa templanza ante la creciente compulsividad en el uso de la tecnología. Señala Douthat: “Compulsions are rarely harmless. The internet is not the opioid crisis; it is not likely to kill you (unless you’re hit by a distracted driver) or leave you ravaged and destitute. But it requires you to focus intensely, furiously, and constantly on the ephemera that fills a tiny little screen, and experience the traditional graces of existence — your spouse and friends and children, the natural world, good food and great art - in a state of perpetual distraction. Used within reasonable limits, of course, these devices also offer us new graces. But we are not using them within reasonable limits”. En línea con los crecientes estudios que muestran las similitudes entre el uso desordenado de las tecnologías y otras adicciones bien conocidas, el autor del artículo cree que hay que empezar a tomar medidas para embriagar el impulso incontrolado de los *gadgets*. Hace falta, dice, un movimiento social y cultural en esa dirección: “Digital temperance movement would start by resisting the wiring of everything, and seek to create more spaces in which internet use is illegal, discouraged or taboo. Toughen laws against cellphone use in cars, keep computers out of college lecture halls, put special “phone boxes” in restaurants where patrons would be expected to deposit their devices, confiscate smartphones being used in museums and libraries and cathedrals, create corporate norms that strongly discourage checking email in a meeting. Then there are the starker steps. Get computers -all of them- out of elementary schools, where there is no good evidence that they improve learning. Let kids learn from books for years before they’re asked to go online for research; let them play in the real before they’re enveloped by the virtual”.

Los beneficios de la templanza en este ámbito de consumo y de comportamiento vital cada vez son más evidentes. Desde hace algún tiempo, se repiten los estudios que analizan los efectos de la “abstinencia” tecnológica. En “What Really Happens To Your Brain And Body During A Digital Detox” (*Fast Company*), Elizabeth Segran relata los resultados de una investigación llevada a cabo por la empresa *Kovert Designs*, en la que 35 directivos y emprendedores fueron invitados a un viaje a Marruecos, parte del cual pudieron realizar conectados a tecnologías en un Hotel, y otra parte sin ellas, en el desierto del Sahara. Bajo la atenta mirada de psicólogos y neurocientíficos, los resultados del experimento fueron contundentes. En el tiempo sin tecnologías, mejoraba la relación gestual entre los invitados, por supuesto, la conversación, y otros aspectos como el sueño, detalles de memoria (como recordar mejor los nombres de los demás), etc. Tras la experiencia, Kate Unsworth, CEO de *Kovert Designs*, concluía: “It seems grandiose to say this, but many of our guests said that this was a life-changing experience. They said that they wanted to permanently change their digital habits by disconnecting from technology at night and over weekends. They wanted to introduce some of the benefits of the digital detox into their everyday lives.”

No es seguro que la templanza tecnológica hubiera podido con la fuerza difusora de un suceso como el de Robert Kelly en la BBC, pero de lo que no hay duda es de que un uso más templado y sobrio de las tecnologías nos ahorraría una cantidad inmensa de tiempo, personal y laboral, consumido en cientos de momentos tan intrascendentes como ese, de los que no somos ni siquiera conscientes..

Algo raro está sucediendo cuando eventos cotidianos e intrascendentes llegan a captar la atención, aunque sea momentánea, de tantos millones de personas

LA MATRIZ GIFT & GRIT

Valorad lo que tenéis. La muerte no es triste, lo triste es no saber vivir". Esta frase la pronunció hace algún tiempo Pablo Ráez, el joven malagueño que acabaría falleciendo, tras una lucha sin cuartel contra la leucemia, y después de haber liderado una campaña en favor de la donación de médula que ha movido a la acción a miles y miles de españoles. Las noticias sobre Pablo, el relato de su lucha contra la enfermedad, y todos los comentarios sobre su deseo de no abandonar este mundo sin dejar una enorme huella de ayuda en quienes estaban en similar situación a la suya, resaltaban su gran fortaleza, pasión, coraje y determinación. El azar, el destino, la providencia (que cada uno elija lo que crea) le había anunciado un final rápido, pero en lugar de dejarse llevar, vivió intensamente hasta el último minuto.

Al poco de leer varios relatos sobre la historia de Pablo, llegaba a mis manos una columna de Lucy Kellaway en el *Financial Times* ("Why 'lean in' if laziness can be just as effective?"). En esta ocasión, Kellaway reflexionaba sobre cómo una "vagancia inteligente" puede hacer que los directivos muy ocupados, hiperestresados y adictos al trabajo, mejoren su eficiencia, al tomarse un tiempo para disfrutar de la vida y focalizar mejor su tiempo en los temas laborales realmente importantes. La periodista del *Financial Times* recordaba, con cierta ironía, que esta "vagancia inteligente" ya había sido identificada como un factor clave del desempeño en una de las primeras "matrices" del *management* que se conocen, la desarrollada hace un siglo por Kurt von Hammerstein-

Equord, jefe de la Armada Alemana, para gobernar a sus oficiales: "He assessed his officers on two scales: clever vs dim and lazy vs energetic, and came up with the following four permutations. 1) Dim and lazy (Good at executing orders); 2) Dim and energetic (Very dangerous, as they take the wrong decisions); 3) Clever and energetic (Excellent staff officers); 4) Clever and lazy (Top field commanders as they get results)". Kellaway comenta cómo esta matriz, en el competitivo y un tanto hipócrita mundo en el que vivimos, se ha convertido en otra también muy popular, la matriz "skill-will": "Alas, instead of deploying something so bracingly honest, management theorists have taken von Hammerstein-Equord's idea and ruined it by turning it into the wishy-washy modern 'skill-will' matrix. According to this, the person who is clever and lazy (or 'high skill/low will') is not deemed to have won the lottery. They are deemed to be in need of coaching".

La historia de Pablo Ráez y los comentarios de Lucy Kellaway sobre el binomio esfuerzo y pereza hacen reflexionar sobre una experiencia docente demasiado habitual en la universidad: la de buen número de alumnos que por mil motivos –a menudo nimios– desaprovechan oportunidades de participar en actividades formativas "que no sirven para la nota", que "están fuera del programa" o que suponen "un esfuerzo extra". Seguro que algo muy parecido sucede en muchos otros ámbitos de la vida, sobre todo, de la vida profesional. Ante tales experiencias, cabe preguntarse: ¿la "vagancia inteligente" de los que supuestamente lo tienen todo (los ocupados y exitosos directivos), o la energía y determinación plenas de quien supuestamente tiene poco que ganar (el enfermo terminal de leucemia)? ¿Hacia dónde hay que

|||||||

Nuestra obligación es aprovechar al máximo los dones y regalos que recibimos, para devolverlos a la sociedad, dejando una huella intensa y positiva en el mundo

—————

orientar el estudio y el trabajo? Para responder a esta pregunta merece la pena reflexionar, siquiera un momento, sobre la matriz Gift & Grit (o dicho de otro modo, sobre la relación entre lo que nos viene dado, como un don o regalo, y lo que somos capaces de lograr a partir de ello, con nuestro esfuerzo y determinación). Hace algún tiempo, en 2012, Michael Lewis, famoso periodista y escritor, pronunció el discurso anual de graduación a los alumnos de la Universidad de Princeton. Tras relatar su azarosa vida académica y profesional, Lewis explicaba a los alumnos que nunca debían olvidar que formaban parte de los "very few", de los privilegiados que, sin mérito alguno –sino más bien por el azar o por la providencia–, habían nacido y crecido en el país más rico y desarrollado del mundo –con universidades como Princeton–, que seguramente habían crecido en un entorno de familias acomodadas, y habían sido agraciados con capacidades intelectuales por encima de la media. En definitiva, por contraste con otros millones de jóvenes en todo el mundo –sobre todo en zonas desfavorecidas–, eran depositarios de innumerables *gifts*, sin haber hecho casi nada especial para merecerlos. Según Lewis, nunca debían olvidarlo; más bien al contrario, su obligación era aprovechar al máximo esos dones y regalos, para devolver a la sociedad, con agradecimiento, todo lo que habían recibido, y dejar una huella intensa y positiva en el mundo.

La psicóloga Angela Duckworth, en su obra *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, describe con maestría la importancia de lo que Lewis pedía a los alumnos de Princeton para su desarrollo personal y profesional. Según Duckworth, para triunfar, para dejar una huella positiva en la sociedad, para lograr sus sueños, no